

Aprender a liderar: los MBA y el reclutamiento de las Escuelas de Negocios en Buenos Aires. Notas etnográficas sobre el mundo del *management*

Learning to manage: the MBA and the Business School recruitment in Buenos Aires. Ethnographic notes

[Metadata, citation and similar papers](#)

al de Revistas Científicas Complutenses

Florencia LUCI¹

Universidad de Buenos Aires
florluci@hotmail.com

Recibido: 5 de noviembre de 2008

Aceptado: 20 de enero de 2009

Resumen

En este artículo reflexiono sobre ciertos aspectos que componen la “gramática” del campo del *management* y los negocios. A partir de observar el modo en que tres prestigiosas escuelas de negocios –una estadounidense, una española y una argentina– presentan sus formaciones de posgrado –*management business administration*–, me interesa reconstruir la manera en que se manifiestan y articulan las razones, valoraciones y justificaciones propias de este espacio. Se trata eminentemente de un trabajo etnográfico realizado en las sesiones informativas que, con el fin de reclutar candidatos, realizaron estas tres escuelas en lujosos hoteles de la ciudad de Buenos Aires entre septiembre y octubre de 2007; asimismo, el artículo se sustenta en un trabajo más amplio de entrevistas y documentación llevado a cabo en grandes empresas argentinas.

Palabras clave: *management*, escuelas de negocios, reclutamiento, etnografía, argumentos.

Abstract

In this article I study certain aspects that constitute the “grammar” of the field of management and business. By observing the way in which three prestigious business schools –one American, one Spanish and one Argentinean– present their offer in executive education –*management business administration*–, I intend to reconstruct the way in which the reasons, the values and the justifications are structured. The article is based mainly on ethnographies carried out in the informative sessions that these three schools organized in luxury hotels in

¹ Agradezco los estimulantes comentarios de Estela Grassi y Victoria Gessaghi, quienes están por supuesto eximidas de las imprecisiones que la presente versión conserve. Tengo un especial agradecimiento a Silvia Varela, por las atentas correcciones que realizó a este trabajo.

Buenos Aires city between September and October of 2007, and it is also sustained in a larger work of interviews and documentation's analysis carried out in large Argentinean companies.

Key words: management, business schools, recruitment, ethnography, arguments.

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Una *outsider* en el Hotel Alvear. 3. MBA y experiencia de pasaje: "cambió mi modo de ver el mundo". 4. Comunidades imaginadas o cómo construir un "buen *networking*": pertenecer tiene sus privilegios. 5. Diversidad cultural y riqueza empresarial: "¡imaginen lo que puede pensar un chino!". 6. Promesas de éxito, a modo de cierre. 7. Referencias bibliográficas.

1. Introducción

La complejidad del mundo de los negocios en un escenario económico crecientemente globalizado² habría hecho del gobierno de las empresas multinacionales un asunto más complejo, más estudiado y de referencia decisiva para el éxito de las grandes corporaciones. La especialización y profesionalización de los cuadros altos y medios de conducción es, en este marco, un fenómeno que corre paralelo al incremento de formaciones de posgrado en negocios y al desarrollo de las "ciencias de gestión en dirección de empresas". Es posible decir que el *management* –si entendemos por ello la trama de relaciones entre actores, saberes e instituciones vinculados con la dirección de empresas– ha ido conformando en su entorno un campo propio, en el sentido de Bourdieu (1994), en el cual se entretejen de modos complejos los argumentos y prácticas que orientan la "gestión de los negocios" o "*business administration*" o, para desempolvar un término clásico, los sentidos de la direccionalidad de la acumulación de capital.

En Argentina, al compás de la "extranjerización" (Basualdo, 2006) de las firmas más grandes durante los años noventa³, fueron también cobrando relevancia las instituciones y prácticas que tienen al "saber *managerial*" como objeto de atención específico. En efecto, las consultoras especializadas en recursos humanos y reingeniería de empresas, las escuelas de negocios y sus formaciones dirigenciales, las revistas y publicaciones especializadas, los encuentros y congresos, las asociaciones profesionales –tanto empresarias como de capacitación y desarrollo en *management*–, entre otros,

² Pienso en "globalización" en los términos de Friedman, quien, desde una perspectiva sistémica, entiende que se trata de una fase propia del desarrollo cíclico de expansión-contracción de la economía mundial y no del proclamado arribo a una "nueva etapa de la historia mundial" (Friedman, 2004: 182). La globalización supone periodos de transición y recomposición hegemónica que marcan un cambio en el sentido de la acumulación global, lo cual se corresponde en el orden ideológico-cultural con la rápida elaboración por las élites más internacionalistas de discursos conformes con dicha recomposición.

³ Según la Encuesta Nacional a Grandes Empresas que realiza el INDEC, y que comprende a las 500 empresas no financieras más importantes del país, entre 1993 y 2004 el porcentaje de empresas de capital nacional disminuyó del 56,2% al 33%, lo cual implicó que el porcentaje de firmas con participación extranjera ascendiera al 67%, compuesto en un 86% por empresas en cuyo seno es superior al 50% la participación del capital extranjero.

fueron igualmente asumiendo una mayor visibilidad en el mundo de los negocios local.

En este ámbito la credencial educativa más prestigiosa es la maestría en dirección de empresas, más conocida como *management business administration* o simplemente MBA. Como la mayoría de los posgrados, se trata de un curso de uno o dos años de duración que otorga a sus egresados el grado de *máster*. No obstante, a diferencia de ellos, pueden identificarse una serie de elementos que lo distancian de un estudio académico estándar. Al margen de su alto coste, el MBA se asume como una formación particular, cuya especificidad consiste en ser un posgrado de preparación de “líderes”, capaz de erigir a sus egresados en futuros dirigentes del mundo de los negocios.

La proliferación y estandarización de los MBA a escala global es un proceso que se evidencia en las últimas dos décadas (Saint Martin y Gheorghiu, 1997). Si bien los modos en que los procesos globales son reapropiados en los diferentes contextos locales son siempre particulares, asombra el alto grado de homogeneización que rodea a estas formaciones. Ello lo evidencia tanto la uniformidad del currículo como la existencia de asociaciones internacionales de certificación —cuya pertenencia es indefectiblemente mencionada por aquellas *business schools* que han sido acreditadas—; o lo que podría llamarse la “pelea de los *rankings*”, que consiste en la obtención de un buen posicionamiento en la escala de las principales mediciones internacionales, o incluso la utilización de los mismos tests de admisión: la correspondencia trasciende fronteras y sorprende al observador ingenuo.

Con el fin de reclutar candidatos a sus filas, las principales escuelas de negocios del mundo recorren algunas de las principales ciudades del globo: entre ellas Buenos Aires. Inscrita en varios *mailing list* vinculados al *management*, recibí sendas invitaciones para asistir a las sesiones informativas de algunas de estas maestrías, las cuales se me anunciaban como sigue⁴:

Responsables de admisiones están viajando por el globo para traerte el MBA de Duke. ¡Si aún no te registraste marca tu calendario ahora! El MBA de Berkeley está llegando a Argentina ya y esperamos que te unas a nuestra sesión informativa. Te ofrecemos todo lo que necesitas para seguir avanzando... Los Programas Máster del IE cuentan con todos los ingredientes para el éxito profesional en la dirección y creación de las empresas de hoy y de mañana... NYU Stern es la única escuela de negocios de elite que te da las oportunidades de New York y el soporte de una comunidad. Ven a saber más sobre lo que hace única a Stern y obtén consejos para preparar una aplicación competitiva. Presentación de NYU Stern MBA en Buenos Aires.

⁴ “Admissions representatives are traveling the globe to bring The Duke MBA to you”. “If you have not already registered to attend, mark your calendar now! The Berkeley MBA Program is coming to Argentina soon, and we hope you will join us for our information session”. “NYU Stern is the only elite business school that provides the opportunities of New York and the support of a community. Come learn more about what makes Stern unique and get tips for preparing a competitive application. NYU Stern Full-time MBA Presentation in Buenos Aires”.

Organizadas en lujosos hoteles o prestigiosos edificios de la ciudad, estas sesiones informativas presentan el programa de MBA y resaltan las cualidades que merecen que se opte por esa determinada *business school* y no por otra. Tal como puede leerse en las gacetillas de difusión, de la asistencia al evento puede esperarse conocer, además del programa académico y las condiciones de vida en el exterior, el modo en que el MBA propenderá al desarrollo de la carrera profesional y al tejido de redes de contactos –*networking*– alrededor del mundo⁵.

La decisión no es fácil. La realización de un MBA, sobre todo si es en el exterior, implica para los jóvenes ejecutivos una elección central para el desarrollo de su carrera: el MBA es concebido como un paso importante para “dar el salto” hacia una posición de mayor jerarquía, al mismo tiempo que supone un alto desembolso económico y el alejamiento al menos un año del mercado laboral –lo cual supone tanto dejar de “producir” como perder la escalada ascendente de la carrera en la empresa–. Onerosos, los costes de estas formaciones en las escuelas más prestigiosas del mundo van de los 40.000 a los 80.000 dólares, a lo que deben sumarse los gastos de manutención, estimados según las mismas universidades entre los 20.000 y los 40.000 dólares anuales. En torno del MBA confluyen entonces una serie de razonamientos que suponen tanto cuestiones financieras –las posibilidades económicas de realización-financiación y los tiempos del “retorno” de la inversión– como sobre el momento propicio en el que realizar esta apuesta –es necesario evaluar el punto de la carrera en el cual esta costosa formación rendirá sus frutos–.

A partir de observar el modo –las formas, los argumentos, los contenidos– como los MBA son presentados en estas sesiones informativas, trato en este artículo de reflexionar sobre ciertos aspectos que componen la “gramática”⁶ del campo del *management* y los negocios. Me interesa reconstruir la manera en que se manifiestan y articulan las razones, valoraciones y justificaciones propias de este espacio, a fin de avanzar en la comprensión de su lógica particular. En este sentido, asumo una mirada orientada a captar la gama de controversias sobre las cuales se constituye este universo (Latour, 2007).

Pretendiendo ser una posible candidata al *máster*, asistí a las sesiones informativas que realizaron en Buenos Aires tres prestigiosas escuelas de negocios entre septiembre y octubre de 2007: una estadounidense, una española y una argentina. Con la elección deliberada de diversas procedencias intenté observar continuidades y rupturas entre las diferentes ofertas, local y extranjera. Las notas que siguen se desprenden de ese trabajo etnográfico que incluyó, igualmente, el análisis de documentos de estas escuelas –material impreso y web–. Al mismo tiempo, el trabajo más

⁵ A modo de ejemplo, citemos: “*This event will provide opportunities to learn about the Berkeley MBA, including the academic program, student life, career services, and alumni network. You will meet members of the Admissions Committee, who will share helpful application tips, and hear from a number of Berkeley MBA alumni in your area, who are eager to share their experiences with you*”.

⁶ Aludo muy simplemente a la noción de gramática –que Wittgenstein utiliza al analizar los juegos de lenguaje– para aludir a las reglas en uso que constituyen el universo de normas que transitan los agentes (Wittgenstein, 2004).

amplio de entrevistas y documentación que vengo desarrollando en el marco de mi doctorado sustenta mis afirmaciones.

2. Una *outsider* en el Hotel Alvear

Las tres presentaciones a las que concurrí se realizaron entre septiembre y octubre de 2007 en dos de los hoteles más lujosos de Buenos Aires: Sheraton y Alvear. Esta cuota de pompa añadía un ingrediente más a la inquietud que ya de por sí albergaba por inmiscuirme “de incógnito” en un ámbito extraño y, sobre todo, dotado de una eficacia simbólica particular: la imponencia que en el imaginario corriente rodea al mundo de los negocios. Previamente, para asistir a las charlas, hube de inscribirme simulando la condición de interesada en aplicar al *máster*. Mediante un formulario web, se me solicitaron algunos datos –empresa de pertenencia, cargo, estudios, áreas laborales de interés, etc.– que luego, pensaba, me serían inquiridos a la hora del evento: ¿de qué empresa viene?, ¿cuál es su interés en el programa?, ¿cuál es su experiencia laboral? Esas y muchas otras preguntas, referidas al temor de “ser descubierta”, se escurrían en mi cabeza. En este sentido, la fastuosidad del Hotel Alvear, donde se desarrolló la primera charla a la cual fui, o la del Sheraton, luego, construían desde un lugar de magnificencia una situación en la cual prefería gozar de la austeridad y del anonimato.

De estrictos uniformes, elegantes recepcionistas me indicarán sonrientes el sitio donde se desarrollaría la jornada. Tal como sucede en las conferencias y eventos, las salas estaban dispuestas con una estructura similar: sillas alineadas en dos hileras que dejaban en medio un pasillo, al final del cual se alzaba la mesa del presentador, detrás de la que se erguía una pantalla. Antes del ingreso al salón, una recepcionista acogía a los asistentes observando su inclusión previa en la lista, nos entregaba elementos de librería –por lo general, un cuaderno y un bolígrafo con el *logo* de la universidad– y nos invitaba a entrar. Este esquema prototípico se vio ligeramente alterado en el caso de la escuela estadounidense, donde fui recibida directamente por Audrey, la *MBA Director Admissions*, quien acudió a mi encuentro a la salida del ascensor y, dirigiéndose a mí en su inglés americano natal, me daría la bienvenida manifestando su alegría por mi presencia, ya que hasta ese momento ella era “la única mujer” –“*the only woman*”– Balbuceando un inesperado y mediocre inglés, le agradecí y me dirigí al salón, casi huyendo de la joven y simpática Audrey, a la vez que contradiciendo toda buena regla que de ello se precie en los manuales de etnografía. Toda la jornada se desarrollaría, para mi cándida sorpresa en inglés lo cual era tomado con absoluta naturalidad por los participantes, que parecían dominar la lengua con destreza. En la sala, grupos de hombres conversaban en pequeños círculos, otros hablaban por teléfono móvil, otros simplemente observaban la caída del sol que se imponía en su plenitud en esa magnífica sala del piso *veintipico*, cuyas paredes laterales completamente vidriadas nos mostraban una espléndida vista de la ciudad: de un lado, la plaza de los ingleses y las terminales ferroviarias de Retiro, cuyas vías se perdían bajo las autopistas y luego bajo el crepúsculo; por el otro, el puerto de la ciudad y el río infinito. Como ocurriría en los demás casos, un servicio de *catering* era ofrecido por personal del hotel que nos convidaba a beber y comer. La escena, bañada por la luz rojiza del atardecer, podía corresponder a un cuento de Capote.

En las tres charlas que presencié el número de participantes era equivalente: unos treinta asistentes, en su gran mayoría, hombres –de hecho, no hubo nunca más de 5 mujeres en cada una– entre los 25 y los 40 años. Los atuendos formales de una buena parte de los presentes señalaban la precedencia de una jornada laboral, no obstante lo cual era también posible encontrar una minoría de jóvenes muy informalmente vestidos –con *jean* y camiseta–.

El esquema de los tres encuentros fue básicamente el mismo: acogida y verificación de la preinscripción, servicio de catering –de pie, conversando informalmente–, invitación a sentarse, breve introducción por parte del representante oficial de la escuela de negocios, proyección de un vídeo institucional, exposición oral de las características del MBA, apertura de la ronda de preguntas a los participantes, relato por ex alumnos –llamados *alumni*– de sus experiencias con respecto al *máster*, comentarios finales. Aun con leves variaciones, la similitud del formato no dejaba de sorprenderme: evidentemente no era una simple coincidencia, al contrario, esta estructura común daba cuenta de una cierta trayectoria en la realización de estos eventos y que yo, forastera, desconocía.

Luego de una muy breve presentación, se daba entonces inicio al vídeo, para que pudiéramos primero “conocer la escuela en imágenes”, nos explicaban. Las proyecciones, de unos diez minutos de duración, eran dignas del mejor *spot* publicitario. La estética animada y juvenil alternaba imágenes de los fabulosos *campus* con testimonios de ex alumnos que expresaban satisfechos el modo en que el MBA les cambió la vida. Además de las modernas instalaciones de las escuelas, era posible apreciar situaciones áulicas, donde un público concentrado atiende al experto que diserta o donde dinámicas situaciones grupales nos hacen comprender que la discusión y la participación son la metodología de enseñanza de rigor, como luego se enfatizaría. El ingrediente tal vez más sorprendente era el “costado turístico” del vídeo, sobre todo en el caso de las escuelas extranjeras. Sendas imágenes de Madrid o Nueva York recorren, al ritmo de variadas melodías, los principales atractivos turísticos de estas ciudades, exaltadas como las principales capitales del mundo. Como luego se afirmaría en la charla, la estratégica ubicación de estas escuelas le otorgaría un *plus* al alumno: la ventaja de vivir un año o dos “en el corazón del mundo” –“*in the heart of the world*”– o en “la tercera capital europea, la ciudad más animada de Europa”. En lo que parecía la oferta de un paquete turístico, se mostraban asimismo imágenes y relatos de las más diversas actividades sociales realizadas por los alumnos, como un viaje en grupo al festival de cine de Cannes o al recital de U2 en Brookling o lo que llaman el “bar de la semana” y que consiste en conocer la “noche madrileña” a través de escoger semanalmente uno de sus bares. Esta arista pudorosa de la convocatoria, que en apariencia colisiona con la seriedad que merecería rodear a un estudio de posgraduación, era en ocasiones matizada con comentarios jocosos por los presentadores que nos alertaban que, en realidad, “si bien tienen propuestas deportivas y de vida social y el bar de la semana y todo eso, lo cierto es que no harán otra cosa que estudiar”.

Y es que, dada la competencia entre los MBA por sumar postulantes, de lo que se trata es de posicionarse en un lugar de privilegio capaz de atraer a una mayor cantidad de alumnos. Para ello, se resaltan diversas cuestiones que distinguirían al propio

MBA del resto: en primer lugar, tal como nos enunciaron, es necesario tener en cuenta “dónde estamos parados en el mundo”, respuesta para la cual se recurre a los aludidos *rankings* internacionales. El primero y más prestigioso parece ser el que produce anualmente la revista *Financial Times*, aunque también se citan los de *Business Week*, *The Economist* y *The Wall Street Journal*. Estas revistas publican periódicamente los resultados derivados de sus investigaciones de mercado que, considerando las principales *Business Schools* y MBA del mundo, los sitúan en *rankings* de apreciación global –cuyo estandarte más codiciado es “la mejor *Business School*” y el “mejor MBA”– o específicos –“calidad del cuerpo de profesores”, “salarios”, “finanzas”, “comportamiento organizacional”, “calidad de los participantes”, “participación femenina”, “perfil internacional”, etc.–. Si bien según la fuente y el tipo de *ranking* que se visite la posición en la escala de cada una de las tres escuelas que referimos varía, éstas se ubican entre las “mejores del mundo”, incluso la argentina. Adicionalmente, en el caso de esta última –que, como nos aseguraron, “tiene la calidad del exterior hecha en el país”–, se mostraron los *rankings* más importantes latinoamericanos –el de la revista *América Economía*– y argentino –el de la revista *Apertura*, en el cual nuestra escuela encabeza la lista–.

De ese modo, la calidad y el prestigio de la escuela y sus docentes eran susceptibles de ser certificados. En el caso de la escuela argentina, fue necesario subrayar la experiencia internacional del cuerpo de profesores: “cincuenta profesores *full time*, doctorados en prestigiosas universidades internacionales, combinan la docencia con la investigación y el asesoramiento a empresas, experiencia que les permite llevar el mundo real de los negocios al aula”. La intermediación entre el ámbito empresario y el académico es invocada en forma constante, capital del cual la escuela estadounidense parece apropiarse diferencialmente. En efecto, su estratégico posicionamiento “en el corazón del mundo de los negocios” –“*in the heart of the world business*”–, le permite contar con la presencia de los CEO⁷ de las firmas más grandes del mundo; “los líderes de negocios vienen a enseñar, trayendo Nueva York al aula” –“*business leaders come to teach, bringing New York into the classroom*”– asegurando así a los alumnos no quedar fuera del mundo real de los negocios por dos años.

Además de los *rankings*, la excelencia de las escuelas nos fue asegurada, destacando la pertenencia a las tres instituciones internacionales de acreditación más importantes que reconocen la “calidad en *management education*”: la inglesa AMBA –*Association of MBAs*–, la norteamericana AACSB –*International Association to Advance Collegiate Schools of Business*– y la europea EQUIS –*European Quality Improvement System*–.

3. MBA y experiencia de pasaje: “cambió mi modo de ver el mundo”

“¿Por qué tienen pensado hacer un MBA?”, demanda el presentador argentino al finalizar el video, silencio en la sala, “vamos, no sean tímidos”, insiste mordaz, sabiendo que la adjetivación no se corresponde con los atributos que se esperan de un futuro líder. Rápidamente, entonces, llueven las respuestas: “creo que abre puertas

⁷ La abreviación CEO, en inglés *Chief Executive Officer*, refiere al rango más elevado en la jerarquía de una firma.

para el desarrollo profesional”, “te da más oportunidades de carrera”, “te permite adquirir una visión estratégica del negocio”, “te da un valor agregado que te diferencia del resto”, “para tener un criterio más amplio para tomar decisiones”, son algunas de las respuestas.

Acto seguido, el presentador nos muestra algunos datos de una encuesta a respuestas múltiples realizada a 3.500 futuros ingresantes a MBA. Sin mayores precisiones, nos enteramos de que en un 83% se pretende mejorar las posibilidades de carrera; en un 69%, aprender nuevas habilidades; en un 48% se estima posibilitar un cambio de carrera; en un 37% se espera ganar más plata; y en un 27%, empezar un negocio propio. Uno de los participantes parece sentirse identificado y arremete:

En relación con los resultados de esta encuesta, dices “posibilitar un cambio de carrera” que es un poco una situación similar a la mía, que quiero, en realidad, cambiar de sector dentro del negocio en el cual me encuentro, la pregunta es ¿qué tasa de éxito tiene la gente que, habiendo hecho un MBA, cambió de carrera?.

“Acá tengo otras estadísticas –responde el presentador– que muestran que, dentro de los dos años de terminado el MBA, en un 46% de los egresados hay cambios, y dentro de ese 46%, un 60% tuvo mayores posibilidades dentro de la compañía y un 40% cambió de compañía”. Las perspectivas se revelan auspiciosas: fruto del curso es posible esperar algún tipo de progreso en la carrera. Las cifras mencionadas parecen avalar el *máster* como un agente directo en la propulsión de la trayectoria profesional.

Ahora bien, nos advertiría el presentador, era importante que supiéramos que el principal “valor agregado” que nos aportaría esta escuela no estaría dado por la mera obtención de “conocimiento”. No es éste, en efecto, el objetivo último del curso, sino que se trataría, esencialmente, de la adquisición de otro recurso: el manejo de “competencias”. “Cuando viene alguien y me dice ‘quiero hacer el máster por un tema de conocimiento’, yo lo que les digo es que es una pérdida de tiempo porque hoy la verdad que Internet te permite buscar cualquier tema, o comprar un libro, digamos”. Lo más importante, nos enteraríamos o me enteraría, “lo que hoy las compañías están necesitando” son competencias:

nosotros, para armar los programas todos los años, nos juntamos con diferentes compañías, con *head-hunters*⁸, con acreditadoras y lo que les preguntamos es ¿qué es lo que necesita hoy un directivo para que tenga un buen desempeño en la compañía? y de lo que nos hablan es de competencias y capacidades, no nos hablan de que sepa hacer tal o cual cosa, no, nos dicen: lo que necesito es que tengan estas competencias. Ahora yo les pregunto a ustedes: ¿cuáles creen que son las competen-

⁸ *Head-hunter* –literalmente, cazador de cabezas– es la expresión en inglés para aludir a las consultoras que se dedican a la búsqueda laboral de ejecutivos de alto nivel. La estrategia de estos “cazadores de talentos” incluye un complejo mundo de relaciones en el cual la reputación, la discreción y las redes socio-profesionales son centrales, ya que de lo que se trata principalmente es de la circulación y el reposicionamiento de los directivos de empresas. Véase, entre otros, Finlay y Coverdill (2000), Gautié, Godechot y Sorignet (2005).

cias más solicitadas, cuáles son las competencias que tiene que tener un directivo hoy en día?.

Las respuestas esta vez no se hicieron esperar: “liderazgo”, “negociación”, “adaptación a los cambios”, “pensamiento estratégico”, “saber escuchar”, “tener una visión global del negocio”, “ser proactivo”. Éstas son algunas de las principales cualidades que pueden encontrarse típicamente en las revistas de divulgación *managerial* y que definirían el arquetipo del buen líder. Frente a estas respuestas, el presentador nos pregunta serio: “¿Quiénes de ustedes vinieron a buscar esto?”; ante la exigua alza de manos, sentencia: “pocos, por lo que veo”. Nos comenta que éstas son, en realidad, las competencias que ven los *head-hunters* o las empresas cuando buscan directivos y que son las cualidades que en este *máster* pretenden transmitirnos, las cuales son mucho más difíciles de enseñar que los contenidos académicos específicos: “es mucho más fácil enseñar estadística o finanzas que enseñar liderazgo, trabajo en equipo o animación”.

Nos anunciaría, luego, cuáles fueron los resultados de las competencias más queridas según el estudio que ellos mismos hicieron entre directivos de empresas:

les leo algunas: una es la capacidad de pensar en términos globales, la visión global, no solamente pensar en lo local, sino en la perspectiva mundial, otra es la capacidad individual para resolver problemas, esto es muy importante cuando uno tiene puestos de responsabilidad... hay gente que no está preparada para asumir este riesgo, otro tema que salió es el autoconocimiento y esto hay muchos tests para evaluarlo, que te dicen cómo eres, si eres extrovertido, introvertido... y la verdad que ahí la gente se lleva muchas sorpresas... se conoce y le decimos cuáles son sus fortalezas y sus debilidades, con la idea de que estas debilidades son mejorables ¿no?; proactividad es otra, está claro ¿no?, ser proactivo o no proactivo; no temer al cambio, hay gente, sobre todo cuando la gente es más grande, que le da miedo el cambio, y hoy en día si no eres un gestor del cambio es muy difícil poder continuar en un puesto directivo; saber comunicar, es otra, a la gente le cuesta mucho comunicar, bueno, lo vimos acá... ¿por qué?, porque la facultad es muy pasiva, es tomar nota... y hablar en público y que te estén evaluando es otra de las competencias que nosotros enseñamos, hay gente que tiene que mejorar esto; negociación, liderazgo, esto lo dijeron ustedes recién; estar informado para tomar decisiones; trabajo en equipo, acá se trabaja mucho en equipo durante los dos años, esto es lo principal.

Estos atributos fueron ejemplarmente descritos por Boltanski y Chiapello (1999) en lo que ellos consideraron una nueva forma de representación, la *citée par projets*, que viene a ilustrar el nuevo mundo moral y normativo propio de la fase actual del capitalismo.

“Conocimiento” frente a “competencias”: en operar exitosamente este pasaje parece consistir el propósito del curso. Se trata, en realidad, de la construcción antitética de dos paradigmas que se alzan enfrentados justamente como el producto de esa particular construcción. En esta representación, el “conocimiento” queda asociado a lo fácil, a lo que se aprende en internet, o a lo sumo comprando un libro. Se trata de lo viejo, de formas anquilosadas de apprehender el mundo y sus transformaciones, de

hábitos enciclopédicos que se contraponen a una realidad actual de puro dinamismo que requiere competencias, habilidades dinámicas, *skills* que confieran la capacidad de adaptarse con flexibilidad a la etapa actual del mundo de los negocios.

En realizar la conversión en un directivo investido de estas cualidades consiste, en efecto, la finalidad del MBA. Así lo testimonian los ex alumnos entrevistados en los vídeos: sonrientes jóvenes de múltiples orígenes étnicos que nos cuentan cómo el MBA los transformó radicalmente. Según afirman, haber cursado el MBA significó un “antes y un después” en sus vidas, en donde lo que cambió básicamente fue el “modo de ver el mundo”. Un ex alumno del *máster* argentino relata satisfecho: “cambió mi forma de pensar sobre todo, es como que te da una amplitud de criterio tremenda... la verdad, fue una experiencia que me marcó”. Una egresada española relata en el mismo sentido que, “más allá del aprendizaje profesional, de lo que el MBA me aportó desde el conocimiento, lo fundamental para mí es que me cambió la manera de ver el mundo”.

Según parece, el MBA involucra una experiencia particular que posee la facultad de cambiar la percepción o la mirada sobre las cosas, y después de la cual los participantes se asumen como diferentes. Esta transformación excede lo estrictamente profesional para alcanzar también el ámbito de la vida cotidiana: “te da una metodología de pensamiento, de cómo llegar a la solución de una determinada situación, parece mínimo, pero no sólo te sirve en lo laboral, sino también en la vida diaria. Eso es lo que valoro fuertemente”.

En palabras de ex alumnos de las más variadas nacionalidades: “Hay un antes y un después en lo personal y en lo profesional. Primero y principal es la formación integral que me permite hoy por hoy en mi trabajo ver las cosas de otra manera, con una formación mucho más amplia, con una amplitud de criterio. Estoy muy satisfecha con esta experiencia que me ha marcado”... “Cambié mi estrategia y mi forma de pensar, es un antes y un después, fundamentalmente en la forma de pensar y de encarar los problemas. Es como que te da una gimnasia para responder frente a varias situaciones, es un cambio de visión total”... “Es impresionante cómo te abre los ojos frente a cosas que uno no vio. Te permite ver el negocio, dónde la empresa gana *plata*”.

¿Por qué remarcar tan firmemente esta delimitación: el antes y el después del *máster*? Sin duda, para las escuelas de negocios situar al MBA como instancia eficaz de pasaje supondría anexar futuros candidatos a sus cohortes. Tal vez, en el mismo sentido les sirva a los alumnos pensarse “convertidos” y listos para asumir tareas de responsabilidad, para ser directivos. Ahora sí, como decía el presentador, podrán demostrar en diversas instancias de reclutamiento –ya sea con *head-hunters* o con directivos de empresas– las cualidades eficaces en el medio: liderazgo, visión, proactividad, etc. En el mantenimiento del pacto tácito que sostiene esta ficción se sustenta la legitimidad del MBA como rito de pasaje eficaz. Volveré sobre esto al final.

4. Comunidades imaginadas o cómo construir un “buen *networking*”: pertenecer tiene sus privilegios

La posibilidad de formar parte de una nueva comunidad parece ser uno de los beneficios centrales que involucra el paso por el MBA. En efecto, además de la credencial académica, el principal contra-don que las *business schools* tienen para ofrecer se vincula con la constitución de la red de relaciones que corre paralela al hecho de “unirse a la comunidad” –“*joining the community*”–.

La pertenencia comunitaria encierra tanto una dimensión de orden pragmático, los beneficios concretos que en el ámbito laboral pueden esperarse de la participación en esta red, como cuestiones ligadas con lo simbólico, vinculadas con la constitución de lazos afectivos duraderos. Ahora bien, si es posible trazar esta distinción en términos analíticos, útil a los fines de desmenuzar ciertas lógicas propias de este campo, en la práctica es más difícil estipular una demarcación tajante.

En un primer plano, según nos explican presentadores y ex alumnos, el MBA implica una “experiencia humana muy fuerte”, en donde se construyen sólidos vínculos afectivos que se consolidan y extienden en relaciones profesionales fructíferas. Esta base afectiva aparece como el sostén genuino que establece la fuente de legitimidad de los otros posibles beneficios profesionales. Los vídeos de las escuelas extranjeras abundan en testimonios que refieren al rol de sostén, *supportive*, que cumplen la escuela y los compañeros de curso, sobre todo para aquellos alumnos que llevan adelante el *máster* fuera de sus países de residencia. “Gracias por ser esa familia para mí” –“*Thank you for being that family for me*”–, nos dice una ex alumna, al cabo de narrar el apoyo que recibió durante el MBA, cursado lejos de su hogar. Un alumno japonés nos cuenta, en su dificultoso inglés, que cuando llegó a Estados Unidos y la gente advertía su poca *expertise* con el idioma, se alejaban rápidamente, perezosos de hacer un esfuerzo comunicacional extra; en cambio, en esta escuela “se quedaron” –“*they stayed*”–, nos dice sonriente.

La dimensión afectiva de la comunidad no escasea ni en los vídeos ni en las charlas posteriores. Según nos dirían, varios factores propenden a la conformación de una fuerte cohesión: la exigencia y la cursada *full time* del programa, el trabajo en equipo, en donde no se avanza si no es colectivamente, el fomento de actividades recreativas y deportivas, entre otras cuestiones. Se conformaría así una verdadera comunidad de pares ligada al espíritu de la escuela: “Quiero ser parte de ese grupo, el mejor del mundo” –“*I want to be a part of that group, the best in the world*”–, concluye un *alumnae*.

La sociabilidad cultivada por fuera de las obligaciones específicas del *máster* se expresa en actividades de la más variada índole. Desde una colecta de dinero para una “fundación de caridad” –“*charity foundation*”– estadounidense, donde, tal como puede verse en el vídeo, jóvenes estudiantes demuestran su cualidad de emprendedores dotados de responsabilidad social, hasta la participación en el torneo deportivo inter-MBA que se celebra anualmente en París, y “en donde nuestros alumnos han ocupado, en los últimos años, alguno de los primeros tres lugares”⁹, se extiende un

⁹ La relación entre deporte y negocios merece un punto de atención aparte que, por razones de espacio, no abordaremos aquí. Puede remitirse a Breton, 2004.

amplio abanico de actividades. Se forjaría así un sólido espíritu colectivo asociado directamente a la escuela de pertenencia y que posibilita a las diferentes *business schools* extender su red de acción alrededor del mundo, una vez que sus egresados regresan a sus lugares de procedencia y se sitúan en altos puestos de importantes empresas –lo cual, por otra parte, constituye un ítem en el cual las escuelas son evaluadas en los *rankings*–.

Como se señala, de la posibilidad de “construir una red” –“*build a network*”– depende el hecho consiguiente de “hacer que suceda una gran carrera” –“*make a great career happen*”–. Formar parte de esa “valiosa red”, de esa “comunidad de sostén” –“*community of support*”– supone fundamentalmente la posibilidad de hacer contactos, de engrosar la agenda con nuevas relaciones profesionales. Éste es uno de los motivos centrales –el otro, ligado con las virtudes intrínsecas del “multiculturalismo”, será tratado en el apartado que sigue– por los cuales la presencia de alumnos de múltiples nacionalidades no sólo es exaltada como un valor, sino que es deliberadamente buscada y hasta evaluada en los *rankings*. En efecto, el fomento de participantes de variadas procedencias está en la base del “perfil global” del MBA y supone la ventaja de que, como aseveró el presentador español, “en más de 75 países haya un ex alumno de la escuela dispuesto a ayudar a otro que lo necesita”. Aparentemente, el espíritu de comunidad que mencionamos involucra asimismo una cierta lealtad de *alumni* que supone ayudar a otro en cualquier parte del mundo: “donde hay un ex alumno hay un contacto, una oportunidad”. Tal como se anuncia en la web española, la *alumni association*, que cuenta con 30.000 ex alumnos “que ostentan posiciones de *management*” –“*holding management positions*”– en más de 85 países, sirve como plataforma para el *networking* o tejido de redes alrededor del mundo.

Ahora bien, como de la excelencia de la comunidad depende el prestigio de la escuela y, concomitantemente, el de sus diplomados, la responsabilidad de cuidar su calidad es asumida como un compromiso de ambas partes. Para ello, las escuelas tienen restrictivos procesos de admisión, en donde, además del “potencial académico” –“*academic potential*”– y de “la historia y los logros de la carrera” –“*career history and goals*”–, se observan muy particularmente, y a través de entrevistas personales, las “características personales” –“*personal characteristics*”– para, como nos indicaría Audrey, verificar si la persona es capaz de unirse a la comunidad –*joining the community*, diría– y así asegurar una cierta calidad del alumnado –también evaluada en los *rankings*–. Audrey resalta orgullosa que los estudiantes que están entrando actualmente a la escuela “son los más brillantes y mejor preparados en su historia” –“*are the brightest, best prepared in its history*”– y nos muestra cómo se han incrementado los promedios de los test de admisión –los *GMAT scores* y *SAT scores*– hasta alcanzar los puestos más altos entre las escuelas de negocios del país.

En el *máster* argentino, el cuidado del perfil del alumnado es también firmemente resaltado: de la esmerada elección de los participantes de cada cohorte depende la índole y el nivel de discusión en los cursos –fundamentalmente basados, igual que en las otras dos escuelas, en el método del caso o “*case method*”, que describiré luego–. Llevar adelante una discusión de casos presupone, según me enteraría, no sólo contar con una cierta experiencia *managerial*, sino además poseer ciertas cualidades asocia-

das con una personalidad segura y comunicativa, propia de un futuro líder. Por ello, el presentador argentino nos confesaría que en una oportunidad se vio obligado a excluir a una candidata que, a pesar de haber aprobado exitosamente las etapas previas de la admisión, fue rechazada en la instancia oral final, dado que era “extremadamente tímida”. La sugerencia fue que “mejorara esa debilidad” y volviera a presentarse más adelante, lo cual hizo a los tres años mostrándose agradecida, según nos dice el presentador, por ese buen consejo a tiempo.

En el caso del *máster* argentino, dado que se dicta en lengua castellana y en una zona periférica del mundo, el perfil internacional no es un punto fuerte. Indagado sobre esto por un asistente a la reunión, el presentador nos menciona rápidamente el bajo porcentaje de alumnos de procedencia extranjera, fundamentalmente latinos. A diferencia del resto, esta escuela parece centrarse fundamentalmente en el mercado local, en el armado de redes locales ya que, como nos dirían, por ella “pasan unos 6.000 ejecutivos por año”. No obstante, la presencia de ex alumnos “que trabajan en más de 35 países” es resaltada como un capital propio de la escuela, dando por sentado, al igual que en los otros casos, que el paso de estas personas por la institución se efectiviza en un lazo que persiste y se extiende en cualquier lugar del globo.

La “comunidad de antiguos alumnos” de la escuela argentina, presentada como una “valiosa red de interrelación entre los ejecutivos, las empresas y los antiguos alumnos”, se concretiza y afianza en diversas actividades sociales —como la “asamblea anual de antiguos alumnos”— y profesionales —conferencias, desayunos empresarios, etc.—. Tal como nos anuncian en el vídeo: “Esta comunidad mantiene una cantidad de actividades de actualización, de formación permanente, de vínculo con el cuerpo académico y de integración. Hoy se ha desarrollado una importante vinculación entre las empresas, los antiguos alumnos y las nuevas promociones que egresan”.

El hincapié en la red de relaciones, como componente central del desarrollo profesional y de la posibilidad de obtener mejores posiciones en el mercado laboral, pone de relieve el importante rol de los “contactos” en este campo. Tal como señaló el presentador argentino: “la búsqueda laboral es por con-tac-tos y depende de la capacidad de armar relaciones, está lleno de genios sin trabajo”. En este sentido, continúa, en la escuela “se construyen relaciones de por vida, y eso es importante para calcular el coste del máster y el retorno de la inversión, como preguntó alguien antes, es necesario incluir en el cálculo toda la experiencia laboral y de contactos”.

El cálculo del “retorno” de la inversión parecía evidenciarse como una preocupación central de los presentes y que también pude apreciar en mis entrevistas con ejecutivos. Según los datos provistos por el presentador argentino, sólo un 30% de los alumnos de esa escuela costea la totalidad del MBA de su peculio, el restante 70%, por el contrario, cuenta con un aporte de su empresa: en un 80% de los casos el coste es cofinanciado según distintas proporciones y en un 20% la firma costea la totalidad. El porcentaje de financiación de la empresa es, como nos dijo el presentador, un buen indicador de “cómo la empresa te ve” y si decide “invertir en ti”. En mis entrevistas con ejecutivos pude corroborar esta idea según la cual el “grado de potencial” que la empresa deposita en sus futuros cuadros se traduce en múltiples indicadores —viajes, reuniones con altos funcionarios, asignación de proyectos complejos, etc.—, entre los

cuales, la financiación de un MBA –cuando es política de la empresa– es un signo claro que es leído por el resto de los colegas como un principio de distinción.

Al margen de la eficacia propia en el desarrollo profesional que parece desprenderse de la pertenencia comunitaria, las escuelas ofrecen diversos servicios que propenden a la inserción laboral de sus ex alumnos. Como señalamos más arriba, ellas también son evaluadas en los *rankings* según el número de egresados que se desempeñan en puestos de responsabilidad y según la envergadura de la empresa en la cual se encuentren. En este sentido, la capacidad de ofrecer estas prestaciones es también un modo de reproducir la propia condición de escuela *top* y continuar enarbolando los *rankings*.

Al inicio del vídeo de la escuela española vemos desplegarse un mapamundi, en el que gradualmente afloran lunares rojos en diversos puntos del globo: son las sedes de la escuela en unas veinte ciudades del mundo. Según nos indicaría el presentador, el fin de estas sedes es brindarle a los *alumni* un plus al finalizar la formación, ya que podrán contar cerca de ellos con un sostén extra en su inserción profesional. Es interesante notar cómo en un ámbito en donde se destacan las cualidades relacionales propias de un mundo globalizado, asentadas en el establecimiento de interacciones desprovistas de contextos de copresencia (Giddens, 1994), son implantadas, sin embargo, sendas oficinas en diversos países. La escuela estadounidense, por su parte, ofrece un servicio de *mentorship* que sirve a los fines de orientar al alumno sobre el rumbo de su carrera durante el transcurso del MBA. Una vez egresado, el servicio de “reclutamiento internacional” –“*International recruiting*”– asiste a los *alumni* que desean trabajar en otros países como “England, Hong Kong, China, India, Japan” o en otras ciudades de Estados Unidos. La escuela argentina cuenta, entre otros servicios, con un “Departamento de Gestión de Carrera”, así como con un servicio web de “Oportunidades Laborales”, que facilita la conexión de sus egresados con puestos de trabajo.

Las tres escuelas ofrecen, además, la posibilidad de realizar intercambios con prestigiosas *business schools* de otros países. Esto es presentado, además de como una enriquecedora experiencia personal, como la posibilidad de conocer gente en el país de acogida y establecer así posibles contactos que devengan oportunidades laborales. La expectativa de que a partir de la realización del *máster* sea posible conseguir un puesto en Europa o Estados Unidos es manifiestamente declarada por los participantes, que demandan cuál es el porcentaje de alumnos que consiguen trabajo en esos países. Audrey misma nos seduciría diciendo que el paso por el MBA implica “un comienzo para trabajar en Nueva York” –“*a start to work in New York*”– y que buena parte de los estudiantes a tiempo parcial trabajan en importantes firmas, lo cual, además de brindar un suplemento económico para costear el *máster*, permite al alumno no quedar fuera del mercado laboral y de los negocios por dos años. El efecto del MBA como trampolín al trabajo en el exterior es matizado por el presentador español, quien nos advierte que “es difícil, sólo unos pocos logran quedarse trabajando”; tal es el caso del ex alumno invitado a exponer su experiencia, quien nos relataría una vertiginosa carrera europea en varias multinacionales de relevancia.

5. Diversidad cultural y riqueza empresarial: “¡imaginen lo que puede pensar un chino!”

La composición “multicultural” del MBA es un atributo no solamente resaltado, sino que es deliberadamente buscado al mismo tiempo que evaluado en los *rankings*. En efecto, el perfil internacional de los participantes del curso es una dimensión más en las escalas de evaluación de las principales mediciones internacionales. En ellas se valora la proporción de estudiantes extranjeros como un criterio positivo que adiciona un componente de calidad a la formación. Ambas escuelas, española y estadounidense, resaltan el porcentaje internacional que cada una de ellas alcanza: 42% y 39%, respectivamente. En uno y otro caso, el hecho de contar con estudiantes de más de 70 países es firmemente destacado e incluso el presentador español nos informa que, dado que existen cuotas por país, para el próximo ciclo lectivo “ya hay nacionalidades en lista de espera”.

El hecho de reunir “diversas culturas con diferentes visiones del mundo” parece tener un poder sinérgico propio que otorga un valor agregado a la formación, ya que propician la creatividad en el aprendizaje y el desarrollo empresarial. Esta mirada de lo que se define como “multicultural”, y que funcionaría como catalizador de virtudes, se inscribe en la rama de lo que las ciencias de gestión llaman “*management intercultural*” (Bollinger y G. Hofstede, 1987; Hofstede, 1991; Iribarne, 1998, 2004; Warner y P. Joynt, 2002; Chevrier, 2004). Es fundamentalmente a partir de los años ochenta, cuando el mundo de las empresas se apodera de términos antropológicos, a tono con la tendencia más general que hizo de la “cultura” un factor explicativo de un cada vez mayor número de cuestiones (Wright, 1998; Kuper, 1999). De este modo, términos como “cultura de la empresa”, “gestión intercultural”, “identidad de la firma”, “valores corporativos” comenzaron a poblar el mundo de los negocios. Se argumenta que la creciente proporción de operaciones de fusión-adquisición a escala global y la consiguiente importancia de las firmas transnacionales se traducen en la necesidad de comprender, desde una perspectiva cultural, una gestión de empresas que se presenta cada vez más cosmopolita. La circulación de ejecutivos alrededor del mundo, al compás de las necesidades de las firmas de trasladar personal a diferentes filiales, origina modos novedosos de concebir esta particular administración de los recursos humanos. Nuevos “problemas de gestión” son tratados en la literatura experta: la integración de los expatriados, la potenciación del encuentro de culturas en provecho de la firma, el mantenimiento de la cohesión grupal, etc. Las grandes empresas transnacionales, también en Argentina, cuentan con departamentos específicos que resuelven cuestiones de la más diversa índole asociadas con el desplazamiento de sus *managers*: desde el colegio de los hijos hasta la ayuda en la adquisición de vivienda o la asistencia psicológica.

Desde otro ángulo, el componente multicultural es especialmente valorado en el tipo de metodología de trabajo que caracteriza a las tres escuelas que venimos refiriendo: el método del caso o *case method*. Este sistema de enseñanza consiste en trabajar sobre la base de casos reales —grandes negocios o inversiones que han sucedido en la historia o situaciones actuales en curso de desarrollo— y en donde los alumnos “actúan” como si fueran ellos mismos quienes protagonizan una determinada negociación o problema, analizando diversas opciones, discutiendo, argumentan-

do y analizando datos “reales”. Es interesante advertir en los vídeos cómo estas discusiones sobre el caso de turno son tomadas seriamente por los alumnos, a quienes se los ve serios, compenetrados, como si realmente se estuviera jugando en sus manos una negociación multimillonaria o el destino de una importante corporación multinacional. Esta técnica los prepararía para el “mundo real” entrenándolos en la adquisición de las competencias necesarias a un líder, tal como vimos más arriba, y que sólo pueden ser alcanzadas a partir del “aprendizaje del mundo real” –“*real world learning*”–.

En este sentido, los estrictos criterios de selección para el *máster* se sostienen en la necesidad de que, dado que el nivel del curso es función del nivel de discusión de los casos, los alumnos porten una cierta experiencia en el mundo de los negocios que los habilite a entablar estándares de discusión elevados. De igual modo, la presencia de alumnos de diversas procedencias adicionaría a la discusión la riqueza de las variadas experiencias nacionales que ellos podrían aportar. Tal como lo expresó, fascinado, el presentador español: “*¡imaginen lo que puede pensar un chino!*”, en referencia al valor adicional que el “componente asiático”, asociado tanto a lo exótico como al éxito económico, podría aportar. Un alumno de la escuela estadounidense relata: “Éste es un lugar tan diverso. Hay gente de todo el mundo con variados tipos de experiencias que traen perspectivas frescas a las conversaciones, tanto dentro como fuera del aula” –“*This is such a diverse place. You have people from all over the world and from all types of backgrounds bringing fresh perspectives to conversations both in and out of the classroom*”. En esta escuela existe, asimismo, la Asociación de estudiantes de negocios negros e hispanos –*Association of Hispanic and Black Business Students* (AHBBS)– que tiene como misión promover el desarrollo de la comunidad de estudiantes de negocios hispanos y negros. Esta asociación lleva adelante, además, una conferencia anual cuya última entrega estuvo dedicada al liderazgo de las minorías: “Construyendo nuestro futuro: la evolución y redefinición del liderazgo de la minoría en los negocios globales” –“*Framing Our Future: The Evolution and Redefinition of Minority Leadership in Global Business*”.

6. Promesas de éxito, a modo de cierre

Los tres encuentros finalizaron con el testimonio *in situ* de ex alumnos que nos relatarían diversos aspectos de su paso por el MBA. Viva expresión de trayectorias exitosas a la vez que reaseguro de las promesas realizadas, la presencia de estos jóvenes ejecutivos venía a consolidar lo expuesto durante la casi hora y media de presentación. “Es cierto, yo lo acabo de vivir”, nos dice un egresado luego de narrar la carrera internacional que le habilitó el MBA antes de su vuelta a la Argentina, donde actualmente goza de un puesto jerárquico en una gran empresa.

En este artículo pretendí reconstruir los modos a partir de los cuales tres escuelas de negocios de distintas procedencias presentaban su oferta de formación de posgrado, asumiendo que en la realización de esta tarea sería posible reflexionar sobre ciertos aspectos constitutivos del mundo del *management*. Nos acercamos a la comprensión de la dinámica de este espacio a partir de observar tan sólo una pequeña porción de su estructuración, pero que nos permite reparar en ciertas lógicas constitutivas, considerar algunas de sus reglas y valoraciones, así como captar la presencia de

sus agentes principales y sus modos de relación. Varios puntos de la presentación son destacables en este sentido.

En un primer momento, sobresale ciertamente el alto grado de estandarización que envuelve a la oferta de MBA. Es posible observar, atendiendo tanto a las escuelas estadounidense y española como a la argentina, pero también visitando las páginas web de muchas otras, una elevada uniformidad que se manifiesta en múltiples aspectos: similitud del currículo académico, referencia a *rankings* e instituciones de acreditación equivalentes, similares instancias de admisión y evaluación, bibliografía y metodología semejantes, etc. Este ajuste en lo formal se verifica también en las categorías de apreciación y las formas de nominación que componen este espacio. Si bien esta homología llevó a Bourdieu a hablar de la unificación de un campo mundial de formación de dirigentes (Bourdieu, 1992), es interesante preguntarse por los modos en que estas tendencias generales se traducen localmente. Las diferentes tradiciones nacionales, así como la historia económica y empresarial de cada país intervienen, sin duda, en la organización de reapropiaciones particulares. En mis entrevistas con ejecutivos argentinos pude comprobar, por ejemplo, que el hecho de desarrollar la carrera profesional en “un país como la Argentina, donde nunca se sabe qué puede pasar”, instruiría a los *managers* locales en una serie de competencias de las cuales carecerían sus pares de países centrales. El hecho de haber vivido unas jornadas como las de fines de 2001, así como la desestabilización económica que prosiguió, los prepararía para atender situaciones más complejas y, en mayor medida, imprevisibles, lo cual supone una cuota extra de “inventiva”, de “tolerancia al fracaso”, de “cintura”.

Algunos autores hablan de la “industria del *management*” como un proceso de homogeneización de sistemas de valores y prácticas profesionales que constituye la especificidad de la internacionalización de las elites dirigentes en la época actual (Wagner, 2005). En lo que entienden como la formación de una “internacional del *management*”, las *business schools* de elite desempeñan un rol importante tanto en la transmisión normativa como en la conformación de redes y vínculos transnacionales. Contribuyen así a instituir a la “retórica *managerial*” en el dispositivo principal de construcción de consenso e integración en este medio (Both, 2007).

En la escena empresarial argentina las escuelas de negocios se evidencian como un agente activo. Las múltiples relaciones que establecen en su vinculación con otras posiciones –consultoras, *head-hunters*, otras escuelas de negocios del mundo, empresas, publicaciones, asociaciones empresarias, etc.– intervienen en la conformación de convenciones y marcos normativos que alimentan la construcción de categorías y formas de clasificación que están en la base de las prácticas que articulan la configuración del *management* local. Por tan sólo señalar un ejemplo, de acuerdo con los testimonios de directores de recursos humanos de varias grandes empresas que pude entrevistar, las prácticas activas de influencia –o *lobby*– de estas escuelas, tendentes a que sus diplomados sean incorporados en las firmas más importantes del país, son sumamente habituales y consideradas con naturalidad. En ciertas empresas los lazos entre ambos agentes son incluso más estrechos, advirtiéndose la transmisión de categorías y metodologías afines –por ejemplo, en las pautas de evaluación de los ejecutivos–.

Desde este punto de vista, el MBA es concebido como un recurso adicional a fin de transitar más eficazmente la red de relaciones que conforma este espacio. Además del aprendizaje y la obtención de la credencial académica, en los tres encuentros se asocia esencialmente al MBA con la posibilidad de agenciarse un espacio de oportunidades potenciales. No obstante, esta mirada “racional” o “pragmática” acerca de la utilidad del MBA para el desarrollo de una carrera profesional exitosa, no excluye que asimismo, otras nociones –como las de conversión o pertenencia o afectividad– organicen en buena medida las representaciones en torno a este posgrado. Es en la articulación de ambas dimensiones, del orden de lo profano y lo sagrado, que se comprende la trama de sentidos en la que éste se inscribe, así como la justificación de su legitimidad.

La referencia reiterada a la “comunidad” no deja de sorprender en un mundo –como el de los negocios– que se presenta al sentido corriente asociado sobre todo a la idea de la modernidad, a una división del trabajo ya profundamente global y a la complejidad creciente de estatutos, funciones e instituciones. Tal como lo planteara Tönnies en su trabajo clásico *Comunidad y sociedad*, o según lo observara Durkheim en su *División del trabajo social*, lo propio de la modernidad supone la realización de un tipo diferente de lazo social donde los principios que lo fundaban tradicionalmente –relaciones basadas en la interacción cercana, afectividad, hábitat común– dejan lugar a la racionalidad, los lazos impersonales y el intercambio formal y contractual. Si bien ésta es una distinción típico-ideal que no excluye su mutua presencia en las sociedades modernas, sí señala la preeminencia de diferentes tipos de relaciones humanas según los ámbitos. En este sentido, la base afectiva sólida que se transmite en estas presentaciones –y que igualmente pude observar en mis entrevistas– religa las relaciones personales, la lealtad y el intercambio maussiano de favores en un espacio que *a priori* se presenta caracterizado por la impersonalidad, la racionalidad y la virtualidad. Esto no excluye, no obstante, que las consideraciones comunitarias se enlacen con la lógica pragmática y el cálculo racional: la afectividad es, en efecto, susceptible de ser cuantificada. Es posible calcular el “valor agregado” que la pertenencia comunitaria supone, capaz de ser considerado a partir de *rankings* de medición, por la evaluación de la relación de coste-beneficio al momento de contemplar la realización del *máster*, o por la calibración más o menos precisa que los beneficios de la red de contactos suministrará en un determinado plazo.

Ahora bien, si la pertenencia comunitaria y la serie de ventajas que ella implica son el principal contra-don que las escuelas tienen para ofrecer, aceptar esta gracia supone inscribirse en una relación de reciprocidad. Esto es explícitamente planteado por Audrey: “Los estudiantes comprenden que son parte de una comunidad y que tienen el deber de darle forma a esta comunidad y ayudar a que más gente valiosa forme parte de ella” –“*Students understand that they are part of a community and that they have a role in shaping the community and helping more great people become a part of that*”–. Los ex alumnos convocados al encuentro parecen comprender el compromiso de responder a los beneficios asumidos con su presencia en la sala. También en los vídeos pueden observarse testimonios de esta índole: “Ésta es profesionalmente la red de graduados más fuerte de todas las escuelas del mundo, quiero ser parte de este grupo y hacerlo más fuerte, lo que me hará más fuerte a mí en con-

secuencia” – “*This is professionally the strongest network of graduates of any school in the world, so I want to be a part of that group and became a part of making that group stronger; what will make me stronger then*”. Dado que la grandeza de la comunidad se vincula simétricamente con la grandeza personal, y siendo en la sinergia de ambos aspectos que logran reproducirse la serie de ventajas que supone estar asociado a una escuela *top*, el compromiso asumido es el cuidado de los estándares de calidad de la escuela. El acceso a la comunidad y las ventajas que esto propicia es cuidadosamente celado: no todos pueden ingresar.

En efecto, la incorporación a la comunidad no es evidente, supone la elección cuidadosa de aquellos que podrán transitar eficazmente el pasaje que supone devenir un líder, y que será evaluado posteriormente –teniendo en cuenta, por ejemplo, la jerarquía del puesto que el convertido alcanzó–. Producto de la “magia social”, el MBA se erige, en este sentido, en el “acto de institución” (Bourdieu, 1982) que consagra el pasaje que delimita el antes y el después que se subraya en los testimonios que vimos. Se trata de la instancia que consagra la distancia entre aquellos que han dado el paso de quienes aún no, pero fundamentalmente de quienes jamás lo darán, al menos mientras no se comulgue con los valores del grupo, tal como le ocurrió a nuestra aspirante tímida, expresión cabal del límite aceptable.

Si el MBA constituye una distinción legítima capaz de consagrar una diferencia con respecto a un estado anterior, su eficacia se debe, como todo acto de institución, a la capacidad de actuar sobre lo real a partir de intervenir sobre la representación de lo real. Así se entiende que sea a partir de la transformación de la representación que la persona tiene de sí misma –y fundamentalmente de la creencia colectiva del grupo que comparte y valida esta impresión– como podemos comprender la “conversión” que implica sentirse listo para ser un líder del mundo de los negocios tras la realización del MBA. La asignación estatutaria que éste tiene el poder de ejercer y producir –instituyendo una persona investida de ciertos atributos o, en términos nativos, de “competencias”– se sostiene en la construcción de la ficción colectiva –y del pacto tácito que obra en su mantenimiento– que mencionaba más arriba.

7. Referencias bibliográficas

BASUALDO, Eduardo

2006 “La reestructuración de la economía argentina durante las últimas décadas de la sustitución de importaciones a la valorización financiera”, en E. Basualdo y E. Arceo (comps.), *Neoliberalismo y sectores dominantes. Tendencias globales y experiencias nacionales*. Buenos Aires: CLACSO, 123-177.

BOLLINGER, D.; HOFSTEDE, G.

1987 *Les différences culturelles dans le management*. Paris: Editions d'Organisation.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO Eve

1999 *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.

BOTH, Anne

2007 *Les managers et leurs discours. Anthropologie de la rhétorique managériale*. Paris: PUB.

BOURDIEU, Pierre

1982 "Les rites comme actes d'institution". *Actes de la recherche en sciences sociales*, 43: 58-63.

1992 "L'internationalisation et la formation des cadres dirigeants", en M. de Saint Martin y M. D. Gheorghiu (eds.), *Les Institutions de formation des cadres dirigeants*. Paris: MSH, 281-283.

1994 *Raisons pratiques, Sur la théorie de l'action*. Paris: Éd. du Seuil.

BRETON, David le

2004 "Performances et passion du risque", en B. Heilbrunn (org.), *La performance, une nouvelle idéologie ?* Paris: La Découverte, 103-118.

CHEVRIER, S.

2004 *Le management interculturel*. Paris: PUF.

FINLAY, William; COVERDILL, James

2000 "Risk, Opportunism, and Structural Holes. How Headhunters Manage Clients and Eam Fees". *Work and Occupations*, 27, 3: 377-405.

FRIEDMAN, Jonathan

2004 "Globalization", en D. Nugent, J. Vincent (eds.), *A companion to the anthropology of politics*. Malden: Blackwell Pub, 179-197.

GAUTIE, Jérôme; GODECHOT, Olivier; SORIGNET, Pierre-Emmanuel

2005 "Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail. Le cas de la chasse de tête". *Sociologie du travail*, 47, 3: 383-404.

GIDDENS, Anthony

1994 *Consecuencias de la modernidad*. Madrid: Alianza.

HOFSTEDE, G.

1991 *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.

IRIBARNE, P. d'

1998 *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*. Paris: Editions du Seuil

2004 "Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique". *Management International*, 3. HEC Montréal.

KUPER, Adam

1999 *Culture: The Anthropologist's Account*. Cambridge, London: Harvard University Press.

LATOUR, Bruno

2007 *Changer de société, refaire de la sociologie*. Paris: La Découverte.

SAINT MARTIN, Monique de; GHEORGHIU, Mihail D.

1997 *Les écoles de gestion et la formation des elites*. Actes du colloque Maison Suger, CSE-MSH.

WAGNER, Anne-Catherine

2005 “Les elites managériales de la mondialisation: angles d’approches et catégories d’analyse”. *Entreprises et histoire*, 41: 15-23.

WARNER, M. ; JOYNT, P. (Eds.)

2002 *Managing Across Cultures: issues and perspectives*. London: Thomson Learning.

WITTGENSTEIN, Ludwig

2004 [1953] *Recherches philosophiques*. Paris: Gallimard.

WRIGHT, Susan

1998 “The Politization of ‘culture’”. *Anthropology Today*, 14, 1: 7-15.